

# ИМПЕРАТИВ МЕЂУНАРОДНОГ БИЗНИСА И МЕНАЏМЕНТА

## ПРИКАЗ КЊИГЕ *МЕЂУНАРОДНИ БИЗНИС И МЕНАЏМЕНТ*, АУТОРА ДР БРАНКА РАКИТЕ

Сања Митић<sup>1</sup>

Успешно међународно пословање се најчешће везује за компаније из земаља Тријаде. И поред тога, процес интернационализације и глобализације није могуће зауставити националним границама. Земље у развоју, као и неразвијене земље не могу измаћи наведеним трендовима. Стога је развој овакве дисциплине, како у академским, тако и пословним круговима, од значаја и у земљама у развоју. Иако је највећи део друге половине двадесетог века био у знаку интернационализације пословања и развоја међународне пословне стратегије, тек је почетком наредног века у Србији објављена прва књига која свеобухватно третира ту тему.

Књига проф. др Бранка Раките, *Међународни бизнис и менаџмент* нуди један свеобухватан оквир анализе међународног пословног окружења, међународних стратегијских опција и пословних функција међународно оријентисаних предузећа. Књига је структурирана у три дела. Први део књиге под називом *Међународни бизнис и менаџмент – концепт и контекст* се састоји из два поглавља. У првом поглављу *Координате и детерминанте међународног бизниса и менаџмента* аутор поставља темеље књиге, тј. онога што ће бити приказано у наставку. Посебно се бави појмом међународног бизниса и међународног менаџмента, кључним стратегијским детерминантама и међународним стратегијама. Аутор каже: “да бисмо говорили о ефикасном међународном менаџменту, неопходно је истовремено испољавање спо-

---

<sup>1</sup> Мр Сања Митић, Економски факултет, Универзитет у Београду

способности управљања међународним окружењем, способности управљања међународним пословним операцијама (форматима пословања) и способности управљања међународним пословним функцијама.”

Пошто је постављен концепцијски оквир књиге, у наставку се аутор бави генеричким стратегијама међународног бизниса и менаџмента. Реч је о стратегијама које одражавају ниво међународног ангажовања предузећа, с једне стране, и неопходност међународног прилагођавања, с друге. Поред уобичајене систематизације међународних стратегија на интернационалне, мултинационалне, транснационалне и глобалне, аутор уводи још један ниво међународног ангажовања, тзв. сателитско међународно ангажовања (поред глобалног и активног међународног ангажовања). Тако се у матрици појављују још две генеричке стратегије: индиректна извозна и кооперативна извозна стратегија, што значи прилагођавање поменутог оквира предузећима која долазе из земаља у развоју. Мали је број интернационалних, мултинационалних, транснационалних или глобалних компанија које потичу из ових земаља, али то не значи да тамо не постоје међународно оријентисана предузећа. Иако таква предузећа немају пословне способности укључивања у иностране токове на високом нивоу међународне ангажованости, аутор је хтео да и таква предузећа позиционира на матрици међународних стратегија кроз димензију сателитског међународног ангажовања. На овај начин је концепцијски оквир анализе међународних генеричких стратегија проширен и можемо рећи да је постао свеобухватан. Обезбеђена је релевантност за све учеснике у међународним пословним токовима, чиме је аутор отишао даље у односу на релевантне ауторе из области, који су се задржавали на прве четири поменуте стратегијске опције.

У уводном делу је постављен и тронивоовски оквир анализе кључних детерминанти које утичу на стратегијско пословање предузећа. Реч је о интегралном приступу који полази од следећих категорија детерминанти: 1. друштвено-економској структури и условима привређивања на националном нивоу, 2. карактеру индустријске гране и 3. карактеру предузећа. У другом делу првог поглавља аутор се бави приказом најважнијих примарних учесника на тржишту из угла величине, тј. мултинационалних компанија, с једне стране, и малих и средњих предузећа, с друге стране. Посебан допринос аутора је осврт на међународну пословну перспективу малих и средњих предузећа. Имајући на уму да је учешће малих и средњих предузећа у укупном броју предузећа у Србији око 99%, што је упоредиво са земљама западне Европе, јасно је такво опредељење аутора.

Када су постављени концепцијски оквири међународног бизниса и менаџмента, у наставку се пошло од првог елемента дефиниције међународног менаџмента. Друга глава носи наслов *Међународно пословно окружење*. У њој су идентификовани сви релевантни екстерни фактори који директно

или индиректно могу да утичу на пословну позицију предузећа на иностраним тржиштима. Аутор каже: “Било је потребно показати да ефикасно управљање међународним пословним окружењем може да представља највидљивију разлику у односу на домаће пословање и менаџмент, као и да може да понуди основни концепцијски оквир за адекватно управљање међународним пословним форматима и међународним пословним функцијама.” Ефикасно управљање међународним пословним окружењем подразумева управљање економским, правним, политичким и културним димензијама међународног пословног окружења.

Прва димензија је приказана у контексту диспропорција економске развијености земаља широм света, интегративних економских процеса, као и глобализације економског пословног окружења. Аутор је истакао значај интересног повезивања у глобалном пословном окружењу, између земаља у различите облике економских интеграција: попут зоне слободне трговине, царинске уније, заједничког тржишта, економске и политичке уније, као и билатералних и мултилатералних аранжмана и стратешких споразума.

Правне димензије међународног пословног окружења компаније које имају пословне операције у иностранству се не могу заобићи. Циљ овог дела књиге свакако није пружање заокруженог знања из области међународног права, већ изградња свести о значају правне димензије сваког посла, њене комплексности на иностраним тржиштима, правним ризицима и могућим начинима за њихово превазилажење. Аутор каже: “Међународни менаџер, сасвим извесно, не мора да буде правни експерт, али мора да зна који потенци и које одлуке испољавају већу правну осетљивост и изложеност правној регулативи... Како предузеће иде од извозних, преко лиценцих и франшизних форми пословања, па до заједничких улагања и директних инвестиција у иностранству, правни проблеми се значајно повећавају, а правна помоћ постаје све потребнија.” У овом делу је битно разумети основне карактеристике правних система који постоје у свету, особености типичних правних проблема попут проблема јурисдикције, екстериторијалности права, као и заштите интелектуалне својине. Аутор истиче кључне карактеристике доброг међународног уговора, као и значај међународних трговинских арбитража у решавању спорова.

Утицај политичког фактора на пословање предузећа је све израженији са порастом нивоа његове међународне ангажованости. Извори политичке нестабилности и политички ризици са којима предузеће може да се сусретне на међународним тржиштима су бројни. Било да је реч о макро или микро политичким ризицима, политичким ризицима који погађају имовину или политичким ризицима који погађају трговину и трансфере постоје одређени начини управљања политичким ризиком. “Иако предузеће не може директно да контролише или мења политичко окружење земље у оквиру које на-

мерава да послује, одређеним мерама и управљачким техникама оно може да процени степен политичке нестабилности, као и осетljivosti конкретних пословних активности, подухвата и улагања на дејство политички изазваних ризика.”

Последња тачка првог дела књиге је посвећена културним димензијама међународног пословног окружења. Аутор каже да међународно пословање, а пре свега међународни менаџмент и маркетинг представљају и економске али и социо-културне феномене. “Успех или неуспех предузећа у иностранству превасходно зависи од начина уклапања у нови тржишни и пословни амбијент. Та способност ће зависити како од објективних истраживања и пословно дефинисаних експертиза, тако и од индивидуалног сензибилитета за културне феномене и адекватности реаговања у новом културном окружењу.” Анализом мултикултурног окружења заокружена је слика о специфичним димензијама међународног пословног окружења.

Други део књиге носи назив *Међународни бизнис и менаџмент – стратегијске опције и формати*. У анализи стратегијских приступа интернационализације и уласка на инострана тржишта пошло се од систематизације могућих опција на три кључне: трговинске, кооперативне и инвестиционе облике наступа на иностраним тржиштима. Трећа глава носи назив *Извоз, увоз и контратрговина* и пре свега се бави трговинским облицима и формама међународног пословања. Реч је о облицима трговинског пословања са иностранством који су најраспрострањенији, тј. о извозу и увозу, лон и лизинг пословима и контратрговини.

Извозни послови су подељени на индиректне и директне извозне аранжмане, конзорцијални и придружени извоз. Сваки облик извозног ангажмана предузећа је представљен из угла позитивних и негативних страна, позиција чланова у каналу промета и механизма обављања посла. Као облике извозног ангажовања, пре свега, малих и средњих предузећа, аутор истиче конзорцијални и придружени извоз, и представља најчешће типове ових аранжмана, као и улоге сваког актера у послу. Од посебног значаја су наведени облици извоза за предузећа у мање развијеним земљама, као и за предузећа у Србији, јер се базирају на сарадњи у циљу постизања критичне компетентности за остваривање заједничких извозних циљева. Посматрано из угла развоја извозних компетенција домаћих предузећа, није било могуће заобићи лон послове, тј. послове оплемењивања, кроз које је привреда Србије врло често улазила у међународне пословне токове. Такође, увозно-извозни лизинг послови на међународној сцени већ дуго живе и представљају значајан канал доласка до скупе опреме. На тржишту Србије је позиција домаћих предузећа увозна и пасивна, тј. салдо извозно увозног лизинга негативан, и лизинг представља још увек скуп начин финансирања набавке опреме.

Аутор је у наставку представио услове и инструменте плаћања извоза и увоза. Посебно се бавио меницом и акредитивом, као најчешће коришћеним инструментима плаћања. Указано је и на специфичности увозног посла, пре свега у домену различитих режима увоза, увозних процедура, тарифних система, увозних гаранција и коришћења слободних царинских зона.

Значајан пондер је дат контратрговини, тј. бартер пословима, компензацијама, *buy-back*-у, паралелној трговини, *offset* пословима као и финансијско-посредничким аранжманима контратрговине, тј. свич и факторинг пословима. “Период глобализације је значајно унапредио поједине форме контратрговине и учинио је контратрговину општеприхватљивом у светским размерама. Све се више повећава број перспективних извозника, као и највећих мултинационалних компанија које су спремне да прихвате неке од форми контратрговине како би ушле на жељена инострана тржишта.” У том смислу је и јасно опредељење аутора за посебно истицање ових пословних аранжмана, њихових карактеристика, техника обављања, врста и подручја њихове примене.

Четврто поглавље носи наслов *Међународни трансфери технологије, знања и искуства*. Систематизовани су пословни формати који у основи почивају на кооперацији или уговорном повезивања предузећа у циљу посредне интернационализације. Реч је о пословима лиценце и франшизинга, пословима непосредне производно-пословне кооперације са иностраним партнерима, као и пословима међународне сарадње на пројектном принципу, који у својој основи имају размену знања и технологије.

У поглављу *Међународна заједничка улагања и стратегијске алијансе* акценат је такође на облицима повезивања предузећа, сада на бази преплитања капитала или стратегијских циљева и интереса. Аутор је поред једног критичког осврта на однос ових облика међународног ангажовања према уговорној сарадњи и инвестиционим облицима међународног пословања, дао детаљан приказ особености, као и предности и недостатака међународних заједничких улагања и стратегијских алијанси. Указано је на специфичности процеса реализације заједничког улагања, критеријума за избор и вредновање партнера, као и на начине остваривања контроле у заједничком улагању. О значају стратегијских алијанси аутор каже: “Крај двадесетог века ће остати забележен по афирмацији новог пословног односа и феномена, који у први план не ставља власничку димензију, национално порекло капитала и право контроле, већ стратешке пословне и менаџмент ефекте.” Представљајући суштину стратегијских алијанси, аутор је поред свеобухватне листе разлога и мотива њиховог коришћења, указао на принципе успеха, али и на најчешће разлоге неуспеха стратегијских алијанси.

У последњој глави другог дела књиге *Самосталне директне инвестиције у иностранству*, аутор је настојао да прикаже суштинске карактерис-

тике мерцера, аквизиција и greenfield инвестиција у иностранству. Реч је о стратегијским опцијама наступа на иностраним тржиштима које обезбеђују управљачку контролу, али, с друге стране, подразумевају и значајан ризик, финансијски и тржишни, који посебно долази до изражаја приликом пословања на иностраним тржиштима. Из тих разлога аутор је посебан значај дао инвестиционој анализи, развивши методолошки оквир инвестиционе анализе и инвестициону категоризацију земаља. На тај начин је пружен користан оквир анализе различитих тржишних, економских и друштвено-политичких околности под којима се може реализовати стратегија самосталног инвестирања у иностранству.

Трећи део књиге носи назив *Међународни бизнис и менаџмент – функционални приступ*. Од функционалних подручја обрађени су *Међународни производни менаџмент*, *Међународни финансијски менаџмент*, *Међународни менаџмент људских ресурса*, *Међународно организационо структурирање и понашање* и *Међународно преговарање, дипломатија и друштвена одговорност*, што су и називи поглавља у трећем делу књиге. Област међународног маркетинга је изостављена јер је посебно обрађена у књизи *Међународни маркетинг*, чиме је заокружена пословна међународна перспектива.

Поред представљања неколико базичних менаџмент концепата, у трећем делу је, пре свега, указано на специфичности обављања наведених пословних функција у међународном окружењу, тј. на иностраним тржиштима. Тако у делу производних операција међународно оријентисано предузеће је суочено са одлукама о нивоу вертикалне интеграције, односно екстернализације производње, са одлукама о локацији и величини производних пунктова у међународним размерама, са потребама прилагођавања технологије различитим тржиштима, са специфичностима организације и контроле производних операција и координације истраживачко-развојних активности у међународним размерама.

Финансијско одељење међународно оријентисаног предузећа се, такође, суочава са мноштвом одлука које произилазе из специфичности пословног ангажовања на већем броју светских тржишта. Све финансијске специфичности међународног бизниса је аутор систематизовао и представио у димензијама: међународне хармонизације рачуноводствене праксе, транслационих проблема финансијског извештавања међународно оријентисаних предузећа, пореских специфичности предузећа са пословним операцијама у иностранству, финансирања међународних пословних активности, управљање токовима готовине. У посебном делу се аутор бави међународним девизним тржиштима, финансијским дериватима, карактеристикама међународног тржишта капитала, као и управљањем инфлаторним и девизним ризицима.

Управљање људским ресурсима у предузећима са пословним операцијама у иностранству носи специфичности у односу на предузећа оријентисана на домаће тржиште, пре свега у погледу принципа регрутовања и селекције менаџера експатријата, програма обуке за рад у иностранству, као и у погледу различитих компензационих пакета за менаџере експатријате. Такође, аутор је издвојио карактеристичне проблеме међународног тржишта радне снаге и указао на промене у индустријским односима које опредељују значај и улогу синдиката у условима глобализације и интернационализације тржишта радне снаге.

Како би била употпуњена стратегијска и функционална слика међународно оријентисаног предузећа, аутор је приказао и организационе аспекте његовог функционисања. У структурном смислу, систематизовани су типични међународно оријентисани организациони модели. У циљу њихове илустрације, приказани су функционални и дивизиони организациони модели компанија British Airway's i Kodak. Посебна пажња је посвећена интегративним моделима међународних организационих структура до којих долази услед промена у глобалним условима пословања. Реч је о матричној, процесној и мрежној организационој структури. Предузеће које обавља пословне операције у иностранству и запошљава странце, мора посебну пажњу да посвети односу организационе и различитих националних култура. Како предузеће испољава све већи степен међународног ангажовања, тако се мења и његова корпоративна култура. У том смислу је аутор указао на проблеме интерно-екстерног усаглашавања међународно оријентисаних корпоративних култура, као и на њихове специфичности и типологије.

У међународном окружењу као све значајнији облик пословног деловања последњих деценија јавља се друштвено одговорно понашање предузећа. Реч је о области која у домаћој литературу није заступљена у мери у којој је заступљена у литератури енглеског говорног подручја. У последњој глави књиге, аутор је дао основне принципе етичког и друштвено одговорног пословног понашања. Последња глава под називом *Међународно преговарање, дипломатија и друштвена одговорност*, даје и општи оквир за успешно пословно преговарање са иностраним ентитетима, било да је реч о предузећима, државним органима, невладиним организацијама на иностраним тржиштима и другим интересним групама. Сваки облик трговинске трансакције прати процес пословних преговора. С друге стране, улога државе у преговарачком процесу који прати међународне послове се проширила. “Својевремено су се пословни преговори са иностраним владама односили само на подручје директних инвестиција. Данас се то се дешава код свих значајнијих форми уговорне сарадње са иностраним партнерима (од лиценце и франшизинга, преко уговорне производње, па до пројектне сарадње), финансијско – посредничких и кредитних аранжмана, као и великих извозних



послова.” Кључна порука коју аутор шаље у овом поглављу је да комуникација са релевантним стејкхолдерима – потрошачима, друштвеном заједницом, партнерима, државом, инвеститорима, запосленима и другима треба да има дипломатску димензију, уколико предузеће жели да се добро међународно позиционира. Пословна дипломатија и међународно комуницирање постају једне од најзначајнијих функција међународног менаџмента.

Претходно недвосмислено потврђује да је реч о књизи која свеобухватно описује међународне пословне токове, специфичности међународног пословног окружења, стратегија наступа у иностранству као и пословних функција међународно оријентисаних предузећа. Свака тематска јединица је илустрована великим бројем примера из праксе, кратких и дужих пословних прича. Тако је могуће анализирати пословне потезе и проблеме предузећа као што су *Nike*, *Walt Disney*, *McDonalds*, *KFC*, *Royal Dutch Shell*, *Ford*, *Lukoil*, *Coca Cola*, *Boeing* и многих других. Такође је кроз примере међународног ангажовања малих и средњих предузећа, могуће извући значајне поуке и смернице за домаће извознике.

За учеснике на пословној сцени Србије и региона југоисточне Европе ова књига пружа својеврсно упутство за преживљавање у условима неизбежне глобализације и глобалне конкуренције која долази и до малих, неразвијених и заборављених тржишта. Аутор каже: “Распети између сурових захтева глобалног окружења (који ће бивати све суровији), и суморног стања у нашој привреди, полазимо од става да без чврстог интегрисања у светске тржишне процесе и токове, наша привреда и наша предузећа не могу успешно решити своје велике економске и развојне проблеме. За предузећа која долазе из земаља у транзицији, међународна пословна оријентација представља основни правац њиховог тржишног оспособљавања и приближавања пракси афирмисаних међународно оријентисаних компанија у свету. Може се поуздано тврдити да без потпуног отварања тржишта и преплитања пословне праксе са пословањем афирмисаних светских компанија и развијених привреда - нема успешне транзиције привреде нити праве трансформације предузећа.” Како конкуренција постаје све интензивна, а границе земаља се у тржишном смислу бришу, само активни учесници који су способни да држе иницијативу и да се понашају по светским стандардима могу рачунати на тржишни опстанак, а затим и успех.